„Verbesserungen liegen in meiner DNA“

Perfekter Milchschaum, kratzbeständige Cromargan-Bestecke, antihaftbeschichtete Pfannen: Seit 1853 wird im schwäbischen Geislingen an Innovationen in Sachen Ess- und Trinkkultur getüftelt. Markus Frank ist seit zwölf Jahren bei WMF. Im September hat der Vice President Konzerneinkauf und SCM nun auch ein Büro in Écully bei Lyon bezogen.

WMF (Württembergische Metallwarenfabrik) ist ein Tochterunternehmen der französischen Groupe SEB (Tefal, Rowenta, Krups, Moulinex usw.). Rund 1,6 Milliarden Euro zahlten die Franzosen 2016 für den deutschen Premiumhersteller von Produkten und Dienstleistungen mit Schwerpunkt Tisch, Küche, Elektrokleingeräte sowie Kaffeemaschinen für den privaten und gewerblichen Bereich. 6.000 Mitarbeiter der WMF Group GmbH sind an über 40 Standorten weltweit in Werken und rund 200 Filialen im DACH-Raum vertreten. CPO und SCM-Chef Markus Frank dirigiert sein 120-köpfiges Team seit September von Écully bei Lyon aus. Auf die geliebten Maultaschen muss der Schwabe während der Woche nun verzichten. Die Fusion sei aber WMF gut bekommen, meint Frank schmunzelnd. „Beide Unternehmen haben eine ähnliche Geschichte und teilen gleiche Werte.“ Es gibt wenig identische Produkte, die größten Synergien bietet der indirekte Bereich. Gemeinsam mit seinem französischen Kollegen, der von Hongkong aus agiert, analysiert Frank Lead-Buyer-Konzepte und Bündelungseffekte.

Verändern heißt verbessern. Markus Frank ist seit 2005 eine Konstante bei WMF. Er steht für Fortschritt, Verlässlichkeit, Veränderungsbereitschaft. „Ich bin immer an Verbesserungen interessiert, das liegt in meiner DNA“, erklärt er. Als mit den US-Finanzinvestoren von KKR bei WMF 2012 alles auf den Prüfstand kam, habe er sich den Analysten gerne gestellt. Der Einkauf hatte seine Hausaufgaben bereits gemacht, etwa mit Lieferantenkalkulation und Cost Breakdowns. 2016 verkaufte KKR die Geislinger an die Groupe SEB, die sich durch das Geschäft mit Töpfen, Pfannen, Besteck und Kleingeräten (WMF, Silit, Kaiser, Schaerer, Hepp) ebenso zusätzliche Gewinnschübe verspricht wie im Sektor der professionellen Kaffeemaschinen. Frank verantwortet ein WMF-Einkaufsvolumen von 500 Millionen Euro und dirigiert rund 120 Mitarbeiter, darunter 60 in der von ihm 2010 gegründeten chinesischen Organisation mit Einkäufern, Qualitätern, Ingenieuren, Entwicklern, HR- und Finanzfachleuten. Seit September werden die Funktionen von SEB und WMF in Asien zusammengeführt. Franks Schwerpunkt: Komponenten, Material, Services.

Meilensteine. Der Schwabe ist ein Mann für den Aufbau. Alle drei bis fünf Jahre hat er Meilensteine gesetzt. 18 Jahre war er bei Kärcher in Winnenden, baute das Ersatzteilwesen mit auf, etablierte weltweite Standards, Lastenhefte, mathematische Grundregeln, Dokumentationen. Dann folgte der Aufbau des zentralen Logistikzentrums, eines Hochregallagers auf der

Foto: Corinna Spitzbarth

grünen Wiese. Lösungen von der Stange gab es noch nicht. Nächste Schritte: Verantwortung für das Ersatzteilzentrum mit 200 Mitarbeitern und dann die Leitung der weltweiten Kärcher-Logistik. Frank lancierte Outsourcing-Projekte, Kostensenkungs- und Optimierungsprogramme. Er führte Kaizen ein, was bis dahin nur in der Fertigung angewandt wurde.

„WMF setzt in Sachen Talentmanagement einen Benchmark."

Neues wagen. Dem gelernten Mechaniker und Groß- und Außenhandelskaufmann ist es gelungen, bei Kärcher und WMF „ungeheure Verbesserungspotenziale" zu heben. Die kaufmännische Basis hat er als junger Mann bei der Firma C. Eugen Meyer gelegt: „Die BWL-Bandbreite von Kreditoren über Debitoren bis Lohnabrechnung hat mir sehr geholfen." Das Unternehmen fertigte seinerzeit innovative schienengeführte Fahrzeuge für Webereien, konnte aber der Konkurrenz aus Asien nicht lange trotzen. Dass auch Innovation nicht vor Misserfolg schützt, war für Frank eine wertvolle Erfahrung. „Man muss immer den Mut haben, mit Traditionen zu brechen und Neues zu wagen", sagt der 55-Jährige. Als er 2005 von Kärcher zu WMF nach Geislingen wechselte, galt es, die globalen Supply Chains, den Handelswareneinkauf und die Planung zu reorganisieren. 2009 kam die CPO-Verantwortung hinzu. Er zentralisierte den heterogenen Einkauf. „Größte Herausforderung war der menschliche Aspekt."

Der Mensch. Über den „Human Factor" reden wir ausführlich an diesem Tag. „Bei Veränderungen kann man sich nicht auf IT-Tools berufen", betont Markus Frank. Erst nachdem geklärt sei, wohin die strategische Reise gehe, dürfe man Systemfragen stellen. Frank: „Der Mensch ist ein Gewohnheitstier, er verändert sich ungern. Personalentwicklung ist darum eine meiner wichtigsten Aufgaben." Fehler dürften alle Mitarbeiter machen. Entscheidend sei vielmehr, welche Lehren jeder Einzelne und Teams zögen. Konflikte seien „nichts Schlechtes, wenn man das Management von Konflikten beherrscht." Kritische Erfolgsfaktoren: ein klarer Wille und fundierte Argumente. „Freiwilligkeit führt nicht weiter. Ich rate dazu, Konsequenzen offen anzusprechen, aber zugleich Chancen und neue Karrierewege aufzuzeigen." WMF setze in Sachen Talentmanagement einen Benchmark, so der Einkaufschef. Er investiert laufend in Schulungen: „Meine Mitarbeiter sollen verinnerlichen, was einen Projekteinkäufer erfolgreich macht und was einen Strategen. Sie müssen auch wissen, wie sie auftreten, wenn sie mit einem Firmenchef verhandeln."

Messer und Pfannen. Markus Frank kommuniziert besonnen. Man nimmt ihm ab, was ihm wichtig ist. Auch der schwäbische Akzent macht ihn sympathisch. Das akkurat aufgeräumte Büro – keine Aktenberge, wenig Dekoration – verrät: Hier agiert ein strukturierter Geist, der sich nicht gerne verzettelt. Frank mag keine langen Mails. „Ich rede lieber, das schafft Vertrauen." Energie schöpft der Vater dreier Kindern aus der Familie. Er schätzt Mountainbiking und Powerwalking („ohne Stöcke!") in seiner waldreichen Heimat. Auf die neuen Herausforderungen in Frankreich freut er sich – „auch Veränderung liegt in meiner DNA". Trotz breiter WMF-Produktpalette und bestens ausgestatteter heimischer Küche gehöre Kochen nicht zu seiner Kernkompetenz, meint der „Coulinary Expert" (WMF-Slogan). Zwei gute Tipps hat er zum Abschied dennoch für uns parat: „Pfannen nur mit einem Tuch auswischen und Messer niemals in die Spülmaschine geben."

Sabine Ursel, Journalistin

Markus Frank
VP Konzerneinkauf (CPO) und SCM;
Geschäftsführer; WMF Group Geislingen

1962	geboren in Backnang
1986 - 1988	**C. Eugen Maier (Fellbach)** Finanzbuchhalter
1988 - 1992	**Alfred Kärcher GmbH & Co KG (Winnenden)** IT-Koordinator im Ersatzteilvertrieb
1992 - 1994	Leiter Ersatzteillogistik
1994 - 1995	Direktor Logistikzentrum
1996 - 2002	Direktor Logistik
2002 - 2005	Director Supply Network Planning
2005 - 2008	**WMF AG (Geislingen)** VP Supply Chain Management
2009 - 2017	VP Corporate Purchasing (CPO) und SCM (WMF Group)
seit 1.9.2017	Group VP Purchasing Groupe SEB (CPO)